

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S.)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C.)



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M.)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES ET DU TRESOR**

OPTION :

Administration des Finances

FILIERE :

Administration des Finances et du Trésor

ANNEE ACADEMIQUE :

2008-2009

PROMOTION :

2007-2009

Thème :

**CONTRIBUTION A UNE GESTION OPTIMALE DES
CAPACITES FINANCIERES DES COMMUNES : CAS
DE LA COMMUNE DE DANGBO**

Réalisé et soutenu par :

KOUSSIHOUDE S. Yabo Joliane

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

Vincent AHODJAN

Receveur Percepteur de Kétou

Ex Receveur Percepteur de Dangbo

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

Justin GANDJIDON

- Administrateur du Trésor

- Directeur de la Centralisation
des Comptes de l'Etat/DGTCF

- Professeur à l'ENAM

Version après soutenance



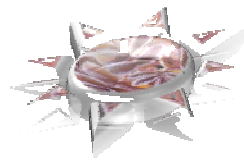
IDENTIFICATION DU JURY

Président : Dr AHO Edouard

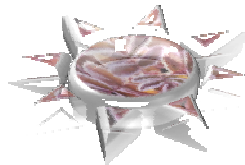
Vice-président : AKABA Félicien

Membre : MAMADOU Moussiliou

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR.**



DEDICACES



Je dédie ce mémoire à :

✚ Mon **Dieu Tout Puissant** pour ses bienfaits passés, présents et futurs à mon égard ;

Gloire et Louange à toi

✚ La mémoire de ma sœur **Aurelle KOUSSIHOUEDE**, qui nous a quitté trop tôt ;

Que ton âme repose en paix

✚ Ma très chère mère **Moyibatou ALLAO**, je te suis reconnaissante pour ta présence, ton amour, tes prières et tes peines à mon égard. Tu as toujours su te mettre à la disposition de tes enfants. Que Dieu te donne longévité, afin que tu puisses moissonner ce que tu as semé ;

Profonde gratitude

✚ Mon père **Maurice KOUSSIHOUEDE**, tu as su m'encourager à évoluer dans mes études de part ta patience et tes sacrifices car ton souci est de voir évoluer tes enfants ;

Profonde gratitude

✚ **William HOUNKPEATE**. Ta présence dans ma vie et ton soutien indéfectible ont contribué à cette œuvre ;

Profond attachement

✚ **Josper HOUNKPEATE**. Mon enfant, que ce travail te serve d'exemple et soit pour toi une limite à dépasser ;

Profond attachement

✚ Mes sœurs et frère **Carine, Eudia, Gloria, Maddy KOUSSIHOUEDE** ; mes nièces **Florine et Ingride NAMBONI** et mon cousin **Aimé BONOU**. Votre affection fraternelle, votre compassion et votre soutien ont donné ce travail ; soyez en fiers.



REMERCIEMENTS



Nous exprimons nos sincères remerciements

- ❖ Au **président** et aux **membres du jury**, pour l'honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail ;

Hommages respectueux

- ❖ A Monsieur **Justin GANDJIDON** pour avoir parrainé ce travail avec minutie malgré vos multiples occupations ;

Que Dieu vous comble de ses bienfaits

- ❖ A Monsieur **Vincent AHODJAN** pour votre encadrement et votre contribution ;

Milles mercis

- ❖ A Monsieur **Clément GNONLONFOUN**. Merci pour votre accueil et votre encadrement ;

Hommages respectueux

- ❖ Aux Messieurs **Emmanuel VOGLOZIN** et **Salomon SOTON**. Pour vos conseils et considérations ;

Hommages respectueux

- ❖ A Madame **Laure DEGBEGNI** épouse **ZANNOU** sans oublier tout **le personnel de la Recette Perception de Dangbo**. Vos conseils et considérations ont été serviables ;

Merci beaucoup

- ❖ A tout le **personnel de la Mairie de Dangbo**. Pour votre encadrement et votre contribution ;

Merci beaucoup

- ❖ A Monsieur **Jacob NAMBONI et son épouse**. Pour votre contribution et votre aide tout au long de ce travail ;

Sincères remerciements

- ❖ A Monsieur **Etienne SOGNON-DES**. Pour vos contributions et aides ;

Sincères remerciements

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFT : Administration des Finances et du Trésor

APE : Agent Permanent de l'Etat

ASF/PAGER : Association des Services Financiers/Projet d'Appui aux Activités Génératrices de Revenus

CA : Chef d'Arrondissement

CFA : Communauté Financière Africaine

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle

CREP : Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt

C/SAE : Chef du Service des Affaires Economiques

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FLASH : Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines

GV : Groupements Villageois

LJ : Livre Journal

MAEP : Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche

MCAT : Ministère de la Communication de l'Artisanat et du Tourisme

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PDC : Plan de Développement de la Commune

RAI : Recette Auxiliaire des Impôts

RFU : Registre Foncier Urbain

RP : Recette Perception

RP-D : Recette Perception de Dangbo

SADE : Service des Affaires Domaniales et Environnementales

SAE : Service des Affaires Economiques

SAF : Service des Affaires Financières

SBEE : Société Béninoise de l'Energie Electrique

SGCI : Service de Gestion et de Contrôle des Impôts

SONEB : Société Nationale des Eaux du Bénin

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UCP : Union Communale des Producteurs

UCTAMOD : Union des Conducteurs de Taxis-Motos de Dangbo

UCTIB : Union des Conducteurs et Transporteurs Interurbain
du Bénin

UNACOB : Union Nationale des Conducteurs du Bénin

UNACODEB : Union Nationale des Conducteurs Démocratiques
du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Titres	Pages
Tableau 1	Espèces de poissons pêchés dans la Commune de Dangbo	7
Tableau 2	Statistiques des taux de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales	19
Tableau 3	Récapitulatif des problématiques identifiées	25
Tableau 4	Tableau de bord de l'étude sur : Contribution à une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo	38
Tableau 5	Présentation des résultats liés à la question « Recevez-vous des avis d'imposition ? »	49
Tableau 6	Réponse de la question « Savez-vous que vous avez le devoir de payer les impôts et taxes ? »	50
Tableau 7	Réponse de la question « Savez-vous les usages faits de ces impôts et taxes ? »	50
Tableau 8	Réponse à la question « Bénéficiez –vous des séances de sensibilisation sur la notion et l'importance du paiement des impôts et taxes ? »	51
Tableau 9	Situation de lotissement des parcelles de terrains dans la Commune de Dangbo	52
Tableau 10	Liste des atouts disponibles dans la Commune de Dangbo	54

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Arrondissement : Subdivision administrative des communes.

Assiette de l'impôt : Matière sur laquelle l'impôt est établi.

Avis à tiers détenteur : Acte permettant au comptable d'exiger d'autres personnes ou des banques le paiement de la dette fiscale d'un autre contribuable.

Avis d'imposition : Document adressé à un contribuable pour l'informer du montant et des modalités de paiement de sa dette fiscale.

Budget : Etat prévisionnel et autorisé de dépenses et recettes, généralement relatif à une année.

Capacité financière : Aptitude d'une structure ou d'une personne dans un domaine donné. La capacité financière s'intéresse aux décisions et aux choix des investissements jusqu'à celles de la gestion de la trésorerie.

Commandement : Acte par lequel le contribuable est sommé de payer sa dette fiscale au fisc. C'est le 1er acte de poursuite.

Commune : La plus petite division administrative dirigée par un maire et son conseil municipal ou communal.

Evasion fiscale : Elle consiste à éluder une partie ou la totalité de l'impôt sans pour autant violer la loi.

Fraude fiscale : C'est le fait pour un contribuable de se soustraire à l'impôt par des moyens frauduleux notamment en ne faisant pas de déclaration ou de fausse déclaration.

Matière imposable : Élément sur lequel l'impôt est établi ou assis.

Recouvrement : Ensemble des opérations effectuées par le fisc en vue d'obtenir du contribuable le paiement de la dette fiscale.

Sommation sans frais : Deuxième avis d'imposition pour rappeler au contribuable sa dette fiscale. Elle ne comporte ni de pénalité ni de majoration. Elle vient juste avant le commandement.

Résumé

Les ressources financières constituent l'un des facteurs déterminants pour la survie des Communes. La Commune de Dangbo qui, face à la décentralisation avec l'autonomie financière concédée aux Communes, se trouve confrontée au cruel problème de gestion des capacités financières dont elle dispose. Le sujet « **contribution à une gestion optimale des capacités financières des Communes : cas de la Commune de Dangbo** » a été choisi sur la base du problème général afin d'apporter une contribution aux recouvrements des ressources financières dans la Commune. Le sujet ainsi formulé, nous nous sommes consacrés à fixer les objectifs du travail. Ces derniers visent à :

- proposer des actions pour un recensement exhaustif de la matière imposable dans la Commune ;
- proposer des stratégies permettant d'améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- contribuer à un développement des ressources économiques restées inexploitées dans la Commune.

A cet effet, des hypothèses ont été formulées et se résument en ces points :

- le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû à la non existence de plan cadastral de focalisation des contribuables ;
- le manque de culture fiscale de la population se trouve être à la base du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;

- la non valorisation des atouts économique de la Commune est causée par le manque de moyens financiers et la mutinerie de la population.

Dans l'optique de faire de notre travail, une recherche scientifique, nous avons adopté une méthodologie qui a permis de recueillir des informations à partir desquelles nous avons établi un questionnaire, qui a été soumis à un échantillon de 100(cent) personnes choisi au sein de la population de la Commune de Dangbo. Le dépouillement des questionnaires fait à la main a donné des résultats très édifiants.

Par ailleurs, pour remédier à cette situation et assurer une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo, nous avons proposé quelques solutions. Il s'agit notamment du lotissement des parcelles de terrains de la Commune, de la sensibilisation de la population sur l'importance du paiement des impôts et taxes et les destinations réservées à ces fonds, le développement de la coopération décentralisée sur les projets existants et surtout sensibiliser la population sur les avantages à tirer de l'exploitation des enjeux dont dispose la Commune.

Pour finir, des conditions de mises en œuvre des solutions ont été également formulées de même que des suggestions à l'endroit de la population, des élus locaux et de l'état pour une meilleure gestion des capacités financières de la Commune de Dangbo.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA COMMUNE DE DANGBO A LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DE LA COMMUNE

Section 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage

Section 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DE LA COMMUNE DE DANGBO

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses aux approches de solutions pour une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION

Confronté aux problèmes de son développement, le Bénin, pour faire face à cette situation, a privilégié le développement à la base : la décentralisation. C'est une forme d'administration de gestion par laquelle l'Etat concède une autonomie de gestion aux collectivités territoriales. Au Bénin, elle se manifeste à travers l'administration des collectivités territoriales (Commune) par des organes élus et une tutelle administrative exercée par le préfet ou représentant de l'Etat. Les lois de décentralisation au Bénin ont transféré aux Communes des compétences dans des domaines qui, naguère, étaient assurées par l'Etat (construction d'écoles, de centres de santé, réalisation et entretien des routes, des pistes et des ouvrages d'art, collecte et traitement des déchets solides...etc.)

A l'avènement de la décentralisation, la mobilisation et la gestion des ressources financières locales ont été règlementées par la loi n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin. Cette loi a consacré aux Communes la personnalité juridique et l'autonomie financière. Selon cette loi, la Commune est dotée d'un budget propre qui obéit aux principes généraux du droit budgétaire à savoir : l'annualité, l'unité, l'universalité et la spécialité des crédits. Il est voté en équilibre réel des recettes et des dépenses. L'autonomie financière est la situation d'un organisme public disposant d'un pouvoir financier (recettes et dépenses propres) consacré par un budget ou un document financier équivalent. Une fois, l'autonomie financière accordée aux Communes, ces

dernières sont comparables à des entreprises et ont désormais la lourde, mais noble tâche de se gérer elles-mêmes voire de se définir un type de développement propre ainsi que les moyens pour l'atteindre.

Pour assurer ces nouvelles responsabilités, il faut que les Communes disposent de ressources financières suffisantes pour promouvoir leur développement. Ce sont les articles 9 à 22 de la loi n°98-007 du 15 Janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin qui ont présenté l'éventail des recettes et des dépenses budgétaires des Communes. Ces recettes prévues par la loi ne sont pas recouvrées intégralement au moment de leur mobilisation à cause de plusieurs raisons au nombre desquelles se trouve par exemple la faible capacité financière des populations locales ; ce qui est observée au niveau de la Commune de Dangbo.

Malgré le caractère essentiellement fiscal du budget de la Commune, plusieurs catégories d'impôts ne sont pas mises en place compte tenu du manque de potentiel fiscal de chaque localité. De ce fait, la question se pose de savoir comment la Commune de Dangbo arrive-t-elle à assurer le fonctionnement régulier de ses services et en même temps à subvenir aux besoins de développement de sa population ?

Face à cette situation, l'état des lieux sur la Commune de Dangbo nous a permis de dégager ses atouts et faiblesses. Les problèmes regroupés sous plusieurs problématiques ont fait l'objet d'un choix; celui portant sur le thème : « Contribution à une gestion optimale des capacités financières des Communes : cas de la Commune de Dangbo ».

Ce choix se justifie par le fait que, d'une part, la survie de la Commune de Dangbo nécessite la mobilisation des ressources financières capables de couvrir les charges de la collectivité, et d'autre part, la Commune dispose de fortes potentialités en ressources non fiscales qu'elle n'exploite pas. Telles sont les préoccupations que notre étude se propose d'aborder suivant le plan ci-après :

- ✓ Du cadre institutionnel et physique de la Commune de Dangbo à la problématique d'une gestion optimale des capacités financières de la Commune (chapitre premier) ;
- ✓ Du cadre théorique de l'étude aux suggestions pour une gestion optimale des capacités financières dans la Commune de Dangbo (chapitre deuxième).

CHAPITRE PREMIER
DU CADRE INSTITUTIONNEL ET
PHYSIQUE DE LA COMMUNE DE DANGBO
A LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION
OPTIMALE DES CAPACITES
FINANCIERES DE LA COMMUNE

Section 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage

Dans cette section, il sera question d'une part, de prendre connaissance des réalités de la Commune de Dangbo; et d'autre part, d'identifier les forces ou opportunités, les faiblesses ou menaces liées aux mécanismes de fonctionnement des institutions chargées de la mobilisation des ressources financières de ladite Commune.

Paragraphe 1 : Cadre général de l'étude

I- Présentation de la Commune de Dangbo

La présentation de la Commune de Dangbo se fera à travers les généralités sur la Commune et l'organisation communale.

A- Traits physiques

Il s'agira ici de présenter la situation géographique de la Commune de Dangbo, son relief et climat, de même que sa végétation

1- Situation géographique

Située dans le département de l'Ouémé à 46 km de Cotonou et à 18km de Porto-Novo, la Commune de Dangbo est limitée au nord par la Commune d'Adjohoun, au sud par la Commune des Aguégus, à l'est par la Commune d'Akpro-Misséré et à l'ouest par la Commune de Sô-Ava (département de l'Atlantique). Elle couvre une superficie de 149 km². Elle comporte quarante et un (41) villages administratifs répartis

dans sept (07) arrondissements qui sont : Dangbo, Dêkin, Gbéko, Hètin-Houédomey, Hozin, Kessounou, et Zoungùè.

2- Relief et climat

Deux zones écologiques différentes définissent le relief qu'offre la Commune de Dangbo. Il s'agit de :

- la vallée basse "WODJI " située le long du fleuve Ouémé complètement inondée pendant les hautes eaux ou crue allant de Juillet à Octobre. Dès la décrue, des terres fertilisées du fait du dépôt d'alluvions sont progressivement libérées, favorisant ainsi la production de toutes sortes de cultures vivrières de décrue.

- Le plateau "AGUEDJI" permet, de percevoir à plusieurs endroits une vue pittoresque d'aplomb sur toute la vallée basse et ses alentours, offrant ainsi une immense richesse touristique.

Avec un climat subéquatorial humide, la Commune connaît deux (02) saisons de pluie et deux (02) saisons sèches. Les températures y sont moyennement élevées. Dans la zonalité pluviométrique du Bénin, les précipitations varient de 900 à 1600 millimètres par an sur une moyenne de 80 jours dans la Commune. Une légère influence de l'harmattan se fait sentir entre Décembre et Janvier. La Commune dispose d'un réseau hydrographique non négligeable propice à l'exploitation des ressources halieutiques. Le tableau suivant retrace les espèces de poissons pêchés dans la Commune de Dangbo.

Tableau1 : Espèces de poissons pêchés dans la Commune de Dangbo

Poissons Période	Noms scientifiques	Noms locaux
Toute saison	Tilapia	Wê
Toute saison	Clarias	Tounvi
Toute saison	Parachana	Hotoun
Pendant la crue	Lates	Zokin
Pendant la crue	Cithrorionus Latus	Agbadja
Pendant la crue	Synodontis Migrita	Glo
Pendant la crue	Métérotés	Xwa
Décrué(trous poissons	à Chrynéththys	Tchinkin
Décrué(trous poissons	à Cymnarcus	Danwhé

Source : PDC de la Commune

3- Végétation

La végétation de la Commune de Dangbo est de type savane arborée où prédominent les palmiers à huile naturels. Il est noté par ailleurs une dizaine de formations forestières (forêts, forêts fétiches et autres) pouvant totaliser près de 15 ha. Les forêts sont à dominance de Samba et de fromagers. Ce couvert végétal est soumis régulièrement à des assauts dévastateurs de l'homme pour des fins de recherche de bois de chauffe, d'acajás et de bois d'œuvre, ce qui conduit à la déforestation poussée dans la Commune.

On distingue deux (02) types de sols dans la Commune :

- le plateau, caractérisé par un sol ferrallitique
- la vallée caractérisée par le vertisol très propice à la production maraîchère.

L'espèce cultivable représente environ 70% de la superficie totale. Il est le lieu de développement des activités diverses telles que la cueillette, l'agriculture, l'élevage, la pêche et la pisciculture.

B- Traits humains

1- Démographie

Avec une population estimée à soixante dix mille (70.000) habitants en 2004, la Commune de Dangbo a une densité d'environ 443 habitants par km². Elle compte plusieurs groupes socio-culturels ou ethniques. Les principaux groupes sociaux originels désignés sous le terme "AKOTA" qui couvrent la Commune de Dangbo sont :

- les Dékanmènou
- les Agahègonnou
- les Lokoévinous
- les Anahovinous
- les Yévinous
- les Odjèhovinous
- les Ayolinous
- les Houézounmènous
- les Toffinous
- les Adjahivinous
- les Ayinons- Agagnon
- les Vèvinou

Tous ces groupes sociaux originels se distinguent à peu de choses près, les uns des autres à travers :

- la litanie des salutations consacrée au cordon ancestral ;
- les us et coutumes, les interdits ou totems ;
- les pratiques, les danses et chansons entre différents cultes traditionnels, différentes cérémonies de réjouissances et circonstances de décès

Les religions les plus pratiquées que l'on rencontre dans la Commune de Dangbo sont :

- le culte Vodoun ;
- le Christianisme ;
- l'Islam.

2- Organisation sociale

Sur le plan de l'organisation sociale, on remarque que les institutions traditionnelles cohabitent avec les institutions modernes mises en place par l'administration centrale. Quelques chefferies traditionnelles restent vivaces dans certains arrondissements de la Commune. On y retrouve de nombreux dignitaires de culte exerçant un pouvoir sacré. Les coutumes varient d'une collectivité à une autre et d'un milieu à un autre.

Par exemple les divinités « Hêviosso » et « Toholou » amènent la paix et favorisent la production agricole selon leurs adeptes. Les pratiques périodiques des rites « Yê » de certains fétiches tels que « Sakpata », « Ogou », « Dan », « Doydoua » ... permettent de chasser les mauvais esprits, les maladies endémiques. Le « Zangbéto » dans presque toutes les localités assure la sécurité de la population et le respect des normes

sociales. Le « Oro » dans les localités joue aussi un rôle de sécurité surtout qu'il leur est reconnu leur capacité à conserver les ressources forestières du fait de leur installation dans ces forêts depuis la nuit des temps.

A côté de tout cela, on peut citer certaines organisations modernes que sont les Organisation Non Gouvernementale (ONG), la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt (CREP), la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle (CLCAM), l'Association des Services Financiers/Projet d'Appui aux Activités Génératrices de Revenus (ASF/PAGER) qui sont des structures d'appui technique et financier. Par ailleurs quelques organisations syndicales telles que l'Union Nationale des Conducteurs du Bénin (UNACOB), l'Union des Conducteurs et Transporteurs Interurbain du Bénin (UCTIB), l'Union des Conducteurs de Taxis-Motos de Dangbo (UCTAMOD), l'Union Nationale des Conducteurs Démocratiques du Bénin (UNACODEB) participent à l'émergence de la démocratie à la base. Les Groupements Villageois (GV), l'Union Communale des Producteurs (UCP) et les Associations de Développement jouent également un rôle dans l'organisation sociale.

3- Infrastructures socio-communautaires

La Commune de Dangbo dispose aujourd'hui

- de 6 Collèges d'Enseignement Général et de 3 collèges privés ;
- de 66 écoles primaires dont 4 écoles privées ;
- de 4 écoles maternelles ;
- d'une circonscription scolaire ;

- d'un service d'alphabétisation et d'éducation des adultes ;
- d'une maison des jeunes ;
- d'un centre de santé communal ;
- de 6 centres de santé d'arrondissement ;
- d'une pharmacie privée ;
- d'un centre d'action régionale pour le développement rural ;
- d'un Centre de Promotion Sociale ;
- d'un bureau de Bénin Télécom ;
- d'un bureau de SBEE ;
- d'un bureau de la SONEB ;
- d'une Recette Perception ;
- d'une Recette Auxiliaire des Impôts ;
- d'une Brigade de gendarmerie ;
- d'un tribunal de conciliation ;
- d'un centre communal pour la promotion agricole ;
- d'un service de coordination des initiatives et projets d'emplois nouveaux ;
- d'un service de consultation communale d'entreprise ;
- de 2 marchés.

II- Organisation de la Mairie de Dangbo

Conformément à l'arrêté N°111/21/SG-SAG portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie de Dangbo, la mairie de Dangbo est composée du Maire, des adjoints au Maire, du Secrétariat Général, des Services Administratifs Communs et des Services infra-communaux.

A- Organe exécutif et secrétariat général

L'organe exécutif est l'ensemble formé par le Maire et ses Adjoints. Le Maire est responsable de la gestion administrative de la Commune. Les Adjoints au Maire sont composés du premier Adjoint au Maire et du deuxième Adjoint au Maire. Le cabinet du Maire comprend, le Secrétariat particulier, le poste d'Attaché de Presse et le poste de Chargé de Mission.

Le Secrétariat général est dirigé par un secrétaire général qui est chargé de la coordination des activités au niveau des services. Il est assisté dans sa mission d'un secrétaire général adjoint et d'un collaborateur.

B- Services Administratifs Communs et les Services infra-Communaux.

Les services communaux comprennent :

- le Service des Affaires Générales (SAG) ;
- le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE) ;
- le Service des Affaires Financières (SAF) ;
- le Service des Chiffres et de la Transmission (CST) ;
- le Service de l'Etat Civil et de la Population (SECP) ;
- le Service des Affaires Economiques (SAE) ;
- le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD) ;
- le Service Technique (ST).

Les Services infra communaux regroupent les services communaux déconcentrés créés au niveau de chaque Arrondissement. Ils se composent de :

- le Secrétariat Administratif d'Arrondissement ;

- le poste secondaire des Affaires Domaniales et Environnementales ;
- le poste de l'Etat Civil.

Paragraphe 2 : Fonctionnement des structures chargées de la mobilisation des ressources financières

Il s'agit d'une part de décrire les activités qui s'effectuent à la Recette Perception de Dangbo (RP-D), à la RAI, dans quelques services de la mairie et d'autre part de faire ressortir les forces ou opportunités, les faiblesses et menaces au sein de ces structures.

I- Structures déconcentrées du Ministère des Finances et de l'Economie

A- Recette Perception

Située dans l'arrondissement central de Dangbo à 300m environ à gauche du siège de l'arrondissement dans le quartier Djigbé Zoungo, la RP-D est abritée par la maison de Monsieur AHOTON Aminou en face de la Société Béninoise de l'Energie Electrique (SBEE). C'est un service extérieur de la DGTCP, subordonné au plan administratif à la Recette des Finances de l'Ouémé et du Plateau. Elle est dirigée par un Receveur Percepteur nouvellement affecté qui a, à sa disposition, quatre (4) agents dont un agent de la collectivité, 2 Agents Permanents de l'Etat (APE) et un agent d'entretien qui, l'aident dans ses tâches quotidiennes.

L'agent de la collectivité, sur demande du Maire a rejoint le Service des Affaires Financières (SAF) de la mairie. Les deux (2) APE dont un nouvellement affecté n'a pas encore pris service à la RP-D vu les travaux de fin d'année qui sont en cours à la DGTCP. Le 2^{ème} APE qui depuis avril 2009 est admis à la retraite continu de servir à la RP-D sur demande du RP. Le 4^{ème} agent qui est l'agent d'entretien n'assure pas en permanence ses tâches car il est le seul agent d'entretien à la disposition de la RP-D et de la Recette Auxiliaire des Impôts de Dangbo (RAI-D). De tout ceci découle **un manque de personnel à la RP-D.**

Le seul agent restant est chargé :

- du paiement des dépenses et de l'encaissement des recettes des opérations du budget national de même que celles de la Commune ;
- du traitement des opérations relatives aux pensions et aux fiches de paie avant leur paiement ;
- de la tenue du quittancier P1A ;
- de l'enregistrement des opérations comptables de la Commune et du budget national dans les registres de développement ;
- de la vente des valeurs inactives après décharge fournie au RP pour la réception d'un stock donné ;
- de l'exécution de toutes autres tâches administratives à lui confier par le RP.

Au vu de toutes ces tâches qui lui sont confiées, le bureau de ce dernier n'est équipé que de 2 tables à tiroir, de 2 chaises et d'un détecteur de faux billet. Ceci témoigne **d'un sous équipement des services de la RP-D.**

Le RP est le comptable principal de la collectivité locale dont il a à charge la gestion financière et comptable. Il rend

compte de sa gestion au juge des comptes. Il est le conseiller financier de l'ordonnateur du budget de la Commune. La Recette Perception est le poumon de la Commune car c'est au niveau de la caisse de cette Recette Perception que sont versées toutes les recettes de la Commune quelle que soit leur nature. Cette caisse s'occupe essentiellement de la gestion des entrées et sorties de deniers publics conformément aux normes en vigueur. A ce titre, le RP est chargé des multitudes tâches assignées à sa caisse. Au nombre de ces tâches on peut citer :

- la réception des courriers, bulletins de paie, coupons de pensions et tous autres documents administratifs liés à sa caisse en provenance de la RFO/P ;
- la tenue du livre journal (LJ) de caisse, du LJ d'ordre, du LJ de banque;
- la tenue du calepin de caisse ;
- l'enregistrement des opérations comptables de la Commune et du budget national sur les fiches d'écritures ;
- la production des situations décadaires et mensuelles des opérations effectuées sur sa caisse.

Toutes ces opérations assignées sur la caisse de la RP-D sont exécutées manuellement car la structure n'est pas du tout équipée en matériel informatique, d'où **un manque de matériels informatiques à la RP-D.**

En matière de mobilisation des ressources, le RP est appelé à mettre à la disposition du C/SAE de la mairie des valeurs inactives (tickets et timbres). Il l'approvisionne d'un stock donné de valeurs inactives, enregistré dans le livre ouvert à cet effet. Partiellement, le C/SAE vient rendre compte de sa gestion au RP appuyée d'un état de reversement dont il garde

lui aussi un exemplaire. Ceci favorise **un bon suivi de la gestion des valeurs inactives**. A la fin de l'année, le C/SAE rend compte de toutes les valeurs inactives gérées afin de permettre au RP de clôturer l'année.

Aucune ressource ne provient des différents atouts économiques, financiers et culturels (sites touristiques) dont dispose la Commune. Il en découle **un manque de valorisation des atouts économiques de la Commune**.

B- Recette Auxiliaire des Impôts (RAI)

Située à 100m derrière les locaux de la mairie, la RAI occupe un petit bâtiment pris en bail par l'Etat. La RAI est dirigée par un Receveur Auxiliaire des Impôts nouvellement affecté qui a sous ses ordres deux (2) collaborateurs et un agent d'entretien tous proche de la retraite. Ces deux agents sont à la fois chargés du placement des avis et du recouvrement. Parfois, le bureau est fermé lorsque tout le personnel, au nombre de trois y compris le Receveur Auxiliaire des Impôts, va sur le terrain. Au moment où le bureau est fermé, des contribuables peuvent venir et par mécontentement, repartir sans être satisfaits. On note ainsi **un manque de personnel au niveau du service**. Ce service reçoit les avis d'imposition de la Direction Départementale des Impôts de Porto-Novo II et plus précisément du Service de Gestion et de Contrôle des Impôts (SGCI) qui est chargé du recensement de l'assiette et de la liquidation de la matière imposable. Les mécanismes de recensement de la matière imposable ouvrent parfois voie à d'éventuelles évasion et fraude fiscales au niveau des contribuables de la commune. Il s'agit du recensement de

certaines matières imposables qui passe nécessairement par la déclaration spontanée des biens au niveau des contribuables. Lors de cette déclaration, certains biens ont pour eux un caractère confidentiel et ils ont de la retenue pour les déclarer. De plus, les agents n'ont pas un plan à leur portée à suivre lors du recensement. Ils se déplacent pèle mèle pour l'exécution des travaux. **Il découle de tout ceci, un défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.** Toutefois, les matières imposables qui ont pu être recensées font l'objet d'une imposition. Une fois l'impôt obtenu, les avis d'imposition sont homologués par le Ministre des Finances et de l'Economie et c'est seulement à partir de ce moment qu'ils deviennent des titres exécutoires : c'est le point de départ du recouvrement.

Après ces étapes, intervient la mise en recouvrement proprement dite qui marque la fin des opérations matérielles de contrôle. Elle consiste à notifier au contribuable la dette fiscale à son égard, la date de mise en recouvrement qui coïncide généralement avec la date de notification, mais aussi à lui donner un délai pour en exécuter le paiement. Tous les arrondissements n'étant pas proches de la RAI on observe une inégale couverture des contribuables dans le temps d'où **une inadéquation du système de suivi du recouvrement des impôts** vu la distance qui sépare ces différents arrondissements. La RAI est dotée de deux motos pour l'exécution des travaux de recouvrement sans une dotation régulière en carburant.

Tous les services sont équipés d'une table et de deux chaises sauf celui du receveur qui a un coffre fort en plus. Tous les travaux sont exécutés manuellement dans le service. **Il en**

découle, un manque de matériels (informatique et de bureau) dans le service.

Pour la plupart du recouvrement des impôts locaux perçus par voie de rôle au niveau des contribuables, les propriétaires des maisons et des ateliers se dérobent à la notification des avis d'imposition. Les informations reçues à la RAI nous prouvent que ces contribuables ne paient pas jusqu'à la date limite d'exigibilité de l'impôt. Ainsi, il leur est adressé une convocation. Si à la suite de la convocation ils ne s'acquittent pas de leur impôt, les agents de la RAI procèdent successivement, à intervalle de temps donné, à l'établissement de la sommation sans frais, du commandement ; puis enfin à la saisie. Il peut être aussi mis en oeuvre l'Avis à Tiers Détenteur. La lourdeur de cette procédure agit défavorablement sur le niveau de recouvrement. Cela conduit à **un faible taux de recouvrement de ces impôts et taxes** comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2 : Statistiques des taux de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales

Années	Recettes fiscales et non fiscales (chiffres en CFA)		
	prévisions	Recouvrement	Taux (%)
2006	16 865 000	6 976 097	41,36
2007	16 035 000	9 980 087	62,23
2008	18 880 000	13 327 793	70,59

Source : Comptes de gestion de la Commune 2006 à 2008

Une fois les fonds en possession du Receveur Auxiliaire des Impôts, ce dernier est chargé de reverser par décade ces liquidités au niveau de la caisse de la Recette Perception accompagné d'un état de reversement et du procès verbal dont il garde une copie. **Ceci témoigne d'un bon suivi des recettes fiscales par le Receveur Auxiliaire des Impôts.**

II- Présentation de quelques services de la Commune

A- Service des Affaires Domaniales et environnementales (SADE)

Le SADE est dirigé par un Chef Service(C/SADE) qui a à ses côtés trois agents qui l'aident dans ses tâches. Les agents de ce service sont chargés de toutes les opérations concernant les propriétés bâties et non bâties de la Commune : le lotissement et le prélèvement des taxes relatives à la vente des terrains.

Les frais d'attribution d'une parcelle s'élèvent à 50 000 FCFA et se décompose comme suit :

- 23 500 pour les frais de lotissement ;
- 12 000 pour l'ouverture de voie ;
- 10 000 pour la taxe d'urbanisation ;
- 4 500 pour les frais de recasement.

Au niveau de la vente des terrains, on peut citer les formalités suivantes :

- paiement d'une convention ;
- remplissage de toutes les formalités relatives à la convention ;
- paiement de 5% de la valeur vénale ;
- paiement de quatre timbres de 2 000 F ;

- dépôt de tous les dossiers à la signature par le Chef d'Arrondissement (CA) et du Maire.

Toutes ces activités qui sont exercées par les agents de ce service sont exécutées manuellement d'où **un manque de matériels informatiques dans le service.**

Si la parcelle concerne une mutation ou une création, on procède à l'introduction du dossier de mutation ou de création.

Ce dossier comporte :

- une demande manuscrite ;
- une copie de la convention ;
- la photocopie de l'attestation de non litige ;
- la photocopie de la carte d'identité du vendeur.

Enfin, il urge de rappeler que tous ces fonds sont directement versés à la caisse de la RP de Dangbo contre la délivrance d'une quittance aux intéressés, d'où **un suivi correct du recouvrement des recettes du SADE.**

Les descentes sur le terrain nous montrent qu'il existe **divers sites touristiques à valoriser** implantés un peu partout dans la Commune. On peut citer :

- la source minérale et thermale de Hétin Sota ;
- les temples et les statuts de la divinité « Bossikpon » de Djigbé ;
- les sites de poterie traditionnelle ;
- le motel de village de Dogla ;
- le complexe hôtelier Akoma de Kessounou ;
- les monuments des places « Zangbèto».....

B- Service des Affaires Economiques (SAE)

Le SAE de la mairie de Dangbo est dirigé par une seule personne (C/SAE) dont le bureau est équipé d'une table, de quatre chaises et d'un détecteur de faux billets ; ce qui laisse voir **un bureau mal équipé** accompagné **d'un manque de personnel**.

L'organisation des activités de mobilisation des ressources financières depuis février 2009 se passe suivant un contrat signé par la mairie avec certains agents dénommés les agents collecteurs contractuels. Ces agents sont au nombre de 24 qui s'approvisionnement en valeurs inactives auprès du C/SAE selon les besoins du terrain. Ce dernier, à son tour s'approvisionne périodiquement en valeurs inactives auprès du RP à qui il reverse les fonds issus de la vente suivant un état de reversement avant un nouvel approvisionnement.

Selon ce contrat, les agents collecteurs vont dans les marchés et les lieux réservés pour le placement afin de placer ces valeurs selon leur catégorie et leur montant. Journallement, ils viennent reverser les fonds auprès du C/SAE. A la fin du mois, si un agent atteint 90 000 francs CFA dans le recouvrement, il a droit à un traitement salarial de 27 968 francs mais s'il dépasse les 90 000 francs, il a droit à 30% du surplus qui est une gratification. Dans le cas contraire, l'agent reçoit un traitement salarial proportionnel à son recouvrement.

Les marchés pour la plupart ne sont pas construits (bâties), et les marchands s'installent dans de petites baraques ou le long des routes. Il y a ainsi une ignorance du nombre de places que compte chaque marché. Il est à noter un **manque**

d’initiative pour la construction des infrastructures marchandes.

De temps à autre, le C/SAE descend dans les marchés et les places réservées pour les ventes des tickets pour contrôler les agents collecteurs. Rappelons que le nombre de place n’étant pas connu dans les marchés, les contrôles ne sont pas pointus sur le terrain et en fin de journée pour la vente effective. Eu égard à ces entraves que connaît le recouvrement de ces recettes non fiscales, il est à noter un **faible taux de recouvrement des recettes non fiscales.**

Section 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

La présente section nous permettra d'inventorier les atouts et faiblesses issus de la restitution de nos observations de stage à la RP-D et dans quelques services de la mairie. Ensuite, nous présenterons la liste des problématiques possibles et enfin nous choisirons la problématique à résoudre et dégager la démarche méthodologique à adopter pour résoudre les problèmes choisis.

Paragraphe 1 : Des observations de stage au ciblage de la problématique

I- Inventaire des éléments de l'état des lieux

A- Inventaire des atouts : (Forces et opportunités)

- 1) Suivi correct du recouvrement des recettes du SADE
- 2) Existence de divers sites touristiques à valoriser
- 3) Bon suivi de la gestion des valeurs inactives
- 4) Bon suivi des recettes fiscales

B- Inventaire des problèmes : (faiblesses et menaces)

- 1) Non informatisation des services de la mairie
- 2) Sous équipement du SAE
- 3) Manque de personnel à la mairie de Dangbo
- 4) Manque d'initiative pour la construction des infrastructures marchandes
- 5) Faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux
- 6) Manque de personnel à la RP-D

-
- 7) Sous équipement des services de la RP-D
 - 8) Manque de matériels informatiques à la RP-D
 - 9) Manque de valorisation des atouts économiques de la Commune
 - 10) Manque de personnel au niveau de la RAI
 - 11) Défaut de recensement exhaustif de la matière imposable
 - 12) Inadéquation du système de suivi du recouvrement des impôts et taxes locaux
 - 13) Manque de matériels (informatique et de bureau) à la RAI

II- Liste des problématiques possibles et choix de la problématique

A- Liste des problématiques possibles

Des différents problèmes énumérés plus haut, il se dégage quatre problématiques que retrace le tableau ci-après :

Tableau 3 : Récapitulatif des problématiques identifiées

Numéros	Libellé de la problématique	Problème général	Problèmes spécifiques
Problématique n°1	Problématique d'une redynamisation des prestations des services de la Commune	Caractère manuel des travaux exécutés au niveau de la Mairie de Dangbo	<ul style="list-style-type: none"> - Non informatisation des services de la Mairie - Sous équipement du SAE - Manque de personnel à la Mairie de Dangbo

<p>Problématique n°2</p>	<p>Problématique d'une gestion optimale des ressources de la Commune</p>	<p>Non valorisation des atouts économiques et financiers et faible mobilisation financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'initiative pour la construction des infrastructures marchandes - Faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux - Manque de valorisation des atouts économiques de la Commune - Défaut de recensement exhaustif de la matière imposable
<p>Problématique n°3</p>	<p>Problématique de la mobilisation des ressources humaines et matérielles à la RP-D</p>	<p>Insuffisance de moyens humains et matériels à la RP-D</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel à la RP-D - Sous équipement des services de la RP-D - Manque de matériels informatiques à la RP-D
<p>Problématique n°4</p>	<p>Problématique d'une amélioration des prestations de la RAI</p>	<p>Insuffisance de moyens humains et matériels à la RP-D</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel au niveau de la RAI - Inadéquation du système de suivi du recouvrement des impôts et taxes locaux - Manque de matériels (informatique et de bureau) à la RAI

Source : Résultat de nos investigations

B- Choix de la problématique et formulation du sujet

1- Choix de la problématique

Bien que les problèmes identifiés lors de l'état des lieux de base et regroupés en diverses problématiques soient assez pertinents à résoudre, ceux relatifs à la gestion optimale des ressources de la Commune ont retenu notre attention et nous paraissent plus urgents à résoudre. En effet, les textes sur la décentralisation notamment la loi n°97-029 du 15 Janvier 1999, portant organisation des communes en République du Bénin donnent à la Commune, à travers le conseil communal et le Maire, les compétences allant du développement local à la gestion des services marchands et des investissements économiques en passant par la gestion de l'environnement, de l'hygiène, de la salubrité, des infrastructures, de l'équipement, du transport, pour ne citer que ceux-là. La loi n°98-007 du 15 janvier 1999, portant régime financier des communes en République du Bénin lui confère, à son tour, l'autonomie financière en vue de favoriser son développement.

Face à une telle responsabilité, la Commune doit concilier la satisfaction des besoins des populations avec la disponibilité des ressources financières. Dans le contexte actuel où elle a d'énormes difficultés à financer par ses ressources propres les activités prévues, une gestion optimale des ressources financières paraît très importante dans la conduite des affaires locales afin de répondre aux exigences de développement.

Ainsi, nous avons choisi de réfléchir sur la **«problématique de la gestion optimale des ressources de la Commune»**. Cette problématique se rapporte au problème

général qui est la non valorisation des atouts économiques et financiers et la faible mobilisation financière et regroupe les problèmes spécifiques ci-après :

- manque d'initiative pour la construction des infrastructures marchandes ;
- Faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- Manque de valorisation des atouts économiques de la Commune ;
- Inadéquation du système de suivi du recouvrement des impôts et taxes locaux.

2- Formulation du sujet

Comme annoncé ci-dessus, nous nous sommes proposé de concentrer notre réflexion sur la problématique relative à la gestion optimale des ressources de la Commune. A cet effet, pour apporter au mieux notre modeste contribution à la résolution des problèmes liés à cette problématique, nous avons choisi de mener la présente étude sous le thème: «**Contribution à une gestion optimale des capacités financières des Communes : cas de la Commune de Dangbo**».

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique

I- Spécification de la problématique

Le choix de notre problématique s'est porté sur la «Contribution à la gestion optimale des capacités financières des Communes : cas de la Commune de Dangbo », avec pour problème général la non valorisation des atouts économiques et financiers et faible mobilisation financière.

Bien que cette problématique regroupe quatre problèmes spécifiques nous aborderons que trois car la résolution du problème spécifique lié au faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux aura un effet d'entraînement favorable sur le problème spécifique de manque d'initiative pour la construction des infrastructures marchandes. Ainsi, la problématique spécifiée se laisse voir sous cet angle :

- ❖ Problème général : Non valorisation des atouts économiques et financiers et faible mobilisation financière
- ❖ Problèmes spécifiques :
 - Défaut de recensement exhaustif de la matière imposable (Problème spécifique n°1)
 - Faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux (Problème spécifique n°2)
 - Manque de valorisation des atouts économiques de la Commune (Problème spécifique n°3)

II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après le choix et la spécification de la problématique, nous aborderons la vision globale pouvant permettre l'analyse et la résolution des problèmes spécifiques, donc du problème général qui est la non valorisation des atouts économiques et financiers et faible mobilisation financière dans la Commune de Dangbo.

Pour résoudre les problèmes identifiés, nous avons adopté une démarche en dix étapes à savoir :

- 1- la fixation des objectifs ;
- 2- la formulation des hypothèses ;
- 3- la construction du tableau de bord de l'étude ;

- 4- le point des connaissances antérieures ;
- 5- le choix de l'outil d'analyse ;
- 6- le choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- la mobilisation des données ;
- 8- l'analyse des données ;
- 9- la formulation du diagnostic ;
- 10- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
SUGGESTIONS POUR UNE GESTION
OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DE
LA COMMUNE DE DANGBO

Il est question ici d'un bref énoncé de la démarche méthodologique que nous entendons mener pour résoudre la problématique en étude. D'abord, nous nous fixerons des objectifs de résolution pour chaque niveau d'analyse (Problème Général, Problèmes Spécifiques). Par la suite, nous dégagerons des nombreuses causes pouvant expliquer chaque problème, celle qui nous semble la plus plausible afin de formuler les hypothèses. Enfin, nous utiliserons une méthodologie de travail à double dimension (théorique ou empirique) pour mieux expliquer les problèmes identifiés afin de déceler les éléments de diagnostic qui s'y attachent. Ainsi, il nous sera donc plus facile d'apporter des solutions aux problèmes et de fixer les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Dans cette section, après avoir défini les objectifs, formulé les hypothèses et fait le point des contributions antérieures à la résolution des problèmes identifiés, nous fixerons les grandes approches empiriques et théoriques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données destinées à faciliter la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

I- Objectifs et hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se décline en objectif général et spécifique.

1- Objectif général

Le but essentiel de notre étude vise à contribuer à une mobilisation et une gestion optimale des ressources financières de la Commune de Dangbo pouvant lui permettre de répondre à ses exigences financières.

Pour la réussite de ce travail, un certain nombre d'objectifs spécifiques ont été fixés.

2- Objectifs spécifiques

Trois objectifs se rapportent aux problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit de:

- proposer des actions en vue de procéder à un recensement exhaustif de la matière imposable dans la Commune ;
- proposer des stratégies susceptibles d'améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- contribuer à l'évaluation et à la valorisation des atouts économiques restées inexploitées dans la Commune.

B- Causes et hypothèse liées à la problématique choisie

Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et sont formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agira de choisir, parmi toutes les causes se trouvant à la base de chaque problème spécifique, celle apparaissant la plus plausible.

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

A partir des observations de stage, nous avons constaté :

Premièrement que les agents chargés du recouvrement des impôts et taxes locaux ne suivent pas une formation en bonne et dure bonne et aussi ne bénéficient pas fréquemment des séances de recyclage. Cette cause nous a paru un peu superflu car quelque soit la formation reçue il faut pouvoir accéder à la matière imposable avant de l'imposer.

Deuxièmement lors du recensement de la matière imposable, les agents ne disposent pas de plan cadastral ; ils n'ont pas d'idées sur les matières imposables de la Commune. Ainsi, l'identification de la cause la plus plausible se trouvant à la base de ce problème a été le manque de plan cadastral de focalisation des contribuables qui n'est rien d'autre que le Registre Foncier Urbain (RFU).

Pour finir, nous pouvons formuler l'hypothèse n°1 de la façon suivante : **le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû au non existence du RFU dans la Commune de Dangbo.** (Hypothèse spécifique n°1)

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Dans le but de résoudre le problème spécifique n°2, nous avons identifiés deux causes.

Tout d'abord, l'absence de motivation des agents collecteurs contractuels et des agents de la RAI commis au recouvrement des impôts et taxes locaux nous semble en partie expliquer le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux. Mais cette raison ne convient pas totalement car des gratifications sont prévues aux collecteurs les plus performants et des motivations aussi minables qu'elles soient sont réservées aux agents des impôts.

Outre cette raison ci-dessus énumérée, il convient de signaler que la réticence de la population face au paiement des impôts et taxes, et leur comportement lors du recensement de la matière imposable ; à comparer à leur dévouement pour le développement de la Commune, nous montre un déficit

d'informations sur le rôle et la destination des impôts et taxes qui leur sont réclamés. Cette cause est certainement à la base du problème à résoudre.

Le choix de la cause la plus plausible a porté sur la cause n°2 et l'hypothèse n°2 donne : **le manque de culture fiscale de la population se trouve être à la base du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux.** (Hypothèse spécifique n°2)

3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Il existe différents atouts dont la valorisation procurerait des ressources financières à la Commune. Mais cette opération n'est possible que si, la Commune dispose d'une certaine capacité.

D'abord, nous avons identifié que le manque de volonté des dirigeants semble handicaper le développement des atouts. Cependant, cette hypothèse présente des limites, car pour la résolution d'un problème, une chose est d'avoir la volonté mais l'autre chose très importante est d'avoir les moyens.

Ensuite, nous avons constaté qu'il y a un manque de moyens appropriés dans la Commune pour amorcer le développement de ces atouts. La situation économique de la Commune montre le manque de moyens financiers, et si la subvention accordée par l'Etat était souvent effective, elle favoriserait certaines actions au niveau de cette Commune. Ainsi nous pouvons donc établir l'hypothèse selon laquelle **la non valorisation des atouts de la Commune est causée par**

le manque de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune. (Hypothèse spécifique n°3)

II-Du tableau de bord à la revue de littérature

A- Tableau de bord

1- Synthèse des préoccupations

Les problèmes spécifiques à résoudre dans la Commune de Dangbo portent essentiellement sur :

- le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable ;
- le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- le manque de valorisation des atouts économiques de la Commune.

Ainsi, les objectifs suivants sont fixés :

- de proposer des actions en vue de procéder à un recensement exhaustif de la matière imposable dans la Commune ;
- de proposer des stratégies susceptibles d'améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- de contribuer à l'évaluation et à la valorisation des atouts économiques restées inexploitées dans la Commune.

A cet égard, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû au non existence du RFU dans la Commune de Dangbo ;
- le manque de culture fiscale de la population se trouve être à la base du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;

- le manque de valorisation des atouts économiques de la Commune est causé par l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune.

2- Tableau de bord

En vue de réaliser notre étude de façon ordonnée et d'établir une cohérence dans notre travail, nous avons réalisé le tableau de bord de l'étude ; il se présente comme suit :

Tableau 4: Tableau de bord de l'étude sur : Contribution à une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo

B- Revue de la littérature

Il s'agira d'aborder d'une part les concepts fondamentaux et d'autre part quelques travaux antérieurs ayant trait au présent travail.

1- Définition des concepts

Au Bénin, neuf principes parrainent les lois de décentralisation à savoir :

- **Le premier principe** est le couplage de la décentralisation et de la déconcentration. Avec ce principe, l'administration territoriale au Bénin est assurée par les autorités et services déconcentrés de l'Etat et par les collectivités locales ;
- **Le deuxième principe** stipule que les collectivités décentralisées s'administrent librement par les conseils élus à la différence des circonscriptions administratives qui étaient dirigées par des fonctionnaires nommés et placés dans une position de subordination par rapport au pouvoir central ;
- **Le troisième principe** est la création de deux catégories de Communes qui sont les Communes de droit commun (Communes ordinaires) et les Communes à statut particulier ;
- **Le quatrième principe** confère aux Communes des compétences propres qui leur sont délégués par l'Etat ;
- **Le cinquième principe** prévoit que les Communes disposent respectivement d'un budget propre, voté en équilibre réel des ressources et des dépenses par leurs

conseils et exécutés par les Maires, selon les règles de la comptabilité publique ;

- **Le sixième principe** est l'affirmation du rôle de la tutelle administrative qui comporte deux aspects. Il y a d'une part le contrôle de la légalité des actes du Maire et des décisions du conseil communal : c'est le contrôle budgétaire et, d'autre part un rôle d'assistance conseil aux Communes ;
- **Le septième principe** est que l'Etat apporte son soutien aux collectivités locales en ressources humaines, financières et matérielles ;
- **Le huitième principe** est la solidarité entre les Communes : c'est une exigence de la loi ;
- **Le neuvième principe** est la possibilité donnée aux Communes de mobiliser des ressources locales et d'établir une coopération décentralisée avec les partenaires de leur choix.

Notons qu'il existe un principe propre au Bénin qui est l'existence de la décentralisation à un niveau.

2- Travaux antérieurs

Ils sont consacrés à la présentation en revue des différentes connaissances antérieures sur le problème de renforcement des capacités financières en général et spécifiquement sur les problèmes ci-après :

- défaut de recensement exhaustif de la matière imposable ;
- faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- non valorisation des atouts économiques de la Commune.

Concernant le problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable, le Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme, au cours d'une séance de vulgarisation des arrêtés communaux, a insisté sur les conditions de mises en œuvre du lotissement ; de même que les étapes à suivre.

Outre ce problème, il existe le problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux. Souleymane BEMBA (La mobilisation sociale, in « les méthodes d'élaboration participative d'une stratégie de développement économique local et communal en Afrique » ; Série Séminaires PDM XII) en abordant la question de mobilisation sociale la définit comme suit : « la mobilisation sociale est un processus visant à réunir ou à mettre en mouvement différents acteurs sociaux autour d'un objectif ou d'un centre d'intérêt commun. » Cette gestion paritaire peut être considérée comme une forme de partenaire public privé. Le Professeur Nicaise MEDE (2007-2008), dans son cours de Finances Publiques enseigné à l'ENAM/UAC, affirme que l'insuffisance des ressources fiscales découle de plusieurs facteurs. D'abord, l'importance de l'auto-consommation, ce qui limite les échanges et en conséquence les produits ne peuvent être imposés et dégagés des revenus pour les collectivités. Ensuite l'importance de l'économie souterraine ; c'est une économie informelle qui échappe aux statistiques et aux services officiels ; ainsi, aucun impôt ni taxe n'est acquitté. Enfin, l'Etat de pauvreté ; l'assiette fiscale est mince et même très mince et le rendement des impôts et taxes quels qu'ils soient lui-même devient faible.

Pour finir, Camille DOSSOU (Décentralisation déconcentration découpage territorial - ce qu'il faut savoir, 2002), sur le problème de développement des Communes à préconiser la coopération décentralisée aux Communes pour la mise en valeur, de ce qu'ils ont de spécifique par rapport aux autres Communes. Il a aussi fait ressortir les avantages de la coopération décentralisée.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche liée à une gestion optimale des capacités financières

I- Approches empiriques de l'étude

La dimension empirique de notre étude a pour but de faire ressortir les objectifs de l'enquête, les techniques de collecte et d'exploitation des données puis les outils de présentation de ces données.

A- Objectif, nature et échantillon de l'enquête

1- Objectif et nature de l'enquête

Notre enquête a pour objectif général la collecte des données pouvant nous aider à réfuter ou à retenir les hypothèses formulées antérieurement.

De manière spécifique, elle nous permettra d'obtenir les informations relatives aux causes réelles des problèmes spécifiques ci-après :

- défaut de recensement exhaustif de la matière imposable ;
- faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- manque de valorisation des atouts économiques de la Commune.

Dans le souci d'atteindre les objectifs fixés ci-dessus, nous procéderons à deux types d'enquête. Une enquête interne qui consistera en un entretien avec certaines personnes ressources de la Commune. L'enquête externe consistera en un questionnaire relatif aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

2- Echantillon de l'enquête

L'enquête interne sera réalisée auprès de certaines personnes ressources de la Commune ci-après :

- le Maire et ses deux adjoints ;
- le Receveur Percepteur et le Receveur Auxiliaire des Impôts ;
- le Chef du Service des Affaires Domaniales, le C/SAE et le Chef du Service Technique ;
- les Chefs d'Arrondissement (CA).

L'enquête externe sera réalisée par un sondage de cent (100) personnes représentatives de la population mère que constitue celle de la Commune de Dangbo.

B- Des outils de présentation des données aux difficultés rencontrées

1- Techniques d'exploitation et outil de présentation des données

Pour rendre accessibles à notre étude les informations recueillies par questionnaire et à l'aide du guide d'entretien, nous allons procéder à un dépouillement manuel de ces données.

Concernant les outils de présentation des données, les informations obtenues feront l'objet des traitements statistiques

à l'aide des tableaux qui serviront de base à l'analyse de ces données.

2- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Au titre des difficultés rencontrées nous pouvons citer :

- la réticence de certains enquêtés ;
- l'indisponibilité de certains responsables devant nous fournir des informations ;
- la mutation du Receveur Percepteur à Kétou ;
- la traduction des questionnaires en langues wémé, goun et yoruba.

Les limites des données recueillies sont liées à la marge d'erreur due à la négligence des enquêtés devant remplir les questionnaires et la méfiance de certains enquêtés.

II- Approches théoriques retenues

L'approche théorique que nous voulons développer ici vise la détermination des causes réelles se trouvant à la base des problèmes afin de pouvoir déterminer :

- les mécanismes fiables pour le recensement exhaustif de la matière imposable ;
- les stratégies susceptibles d'améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- les pistes viables pour un développement des ressources économiques de la Commune.

A- Choix d'outils d'analyse du problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable

1- Normes ou repères d'amélioration

A ce niveau, il s'avère indispensable de rappeler que la majorité des habitants vivent sur la base de leurs récoltes. Ainsi, les conditions favorables pour le bon déroulement du lotissement sont très importantes à rechercher.

A cet effet, la recherche des terrains d'entente entre le comité de lotissement et les propriétaires terriens sera retenue comme approche théorique, car sans cette condition, la population aura du mal à accepter cette opération.

2- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique n°1

La cause qui sera retenue après enquête est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des personnes ressources ; c'est-à-dire la cause qui réunira plus d'avis.

Concernant le questionnaire, l'obtention d'un pourcentage supérieur à 20% au niveau de l'assertion « non » sera retenue comme cause.

B- Choix d'outils d'analyse du problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux

1- Normes ou repères d'amélioration

La sensibilisation de la population et la motivation des agents chargés du recouvrement des impôts et taxes sont indispensables pour provoquer une augmentation réelle du montant des recettes propres de la Commune de Dangbo. A ce

titre, les techniques de sensibilisation sur l'importance et les effets induits du recouvrement des impôts et taxes à l'endroit des populations seront retenues comme approche théorique nécessaire pour provoquer un accroissement du montant des recettes propres de cette Commune.

2- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique n°2

La cause qui sera retenue après enquête est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés ; c'est-à-dire la cause qui réunira plus de 50% des avis.

C- Choix d'outils d'analyse du problème du manque de valorisation des atouts économiques de la Commune

1- Normes ou repères d'amélioration

Une bonne maîtrise de ces atouts dont dispose la Commune est indispensable à la valorisation de ces derniers. Concernant les sites touristiques disponibles, les techniques d'aménagement de ces sites ainsi que la création de circuits touristiques seront mises en œuvre. De même, les techniques entrepreneuriales et d'élargissement de l'assiette fiscale (fiscalité indirecte) seront retenues comme approche théorique pour la valorisation des atouts de la Commune.

**2- Outils d'analyse des données collectées :
seuils de décision liés au problème spécifique n°3**

La cause qui sera retenue après enquête au niveau du problème sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui réunira plus d'avis.

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses aux approches de solutions pour une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, il s'agira d'abord de présenter les données des enquêtes réalisées et de les analyser, de procéder ensuite à la vérification des hypothèses et enfin d'établir les éléments de diagnostic.

I- Collecte et présentation des données

A-Collecte des données

1- Questionnaire

Lors de la préparation des enquêtes, nous avons élaboré un questionnaire sur la base des différents problèmes spécifiques de notre étude notamment ceux du faible taux de recouvrement des impôts et taxes et de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.

La réalisation de l'enquête externe a consisté en notre déplacement vers un certain nombre d'habitants de la Commune en vue de partager les questionnaires à ces derniers. Cette première étape a été suivie d'une seconde étape qui a consisté en la collecte des réponses aux questionnaires partagés.

2- Guide d'entretien

Le guide d'entretien comporte différentes questions qui serviront de base à l'enquête interne. Il s'agit d'un certain nombre de préoccupations relatives à tous les problèmes spécifiques de notre étude sur lesquelles on s'est entretenu avec les CA et d'autres personnalités de la Commune de Dangbo.

L'enquête interne s'est déroulée lors de notre stage à la Mairie, à la Recette Perception et à la Recette Auxiliaire des Impôts de cette Commune. A l'aide du guide d'entretien, nous nous sommes entretenus avec les personnalités de la Commune citées plus haut.

B- Présentation des données recueillies

1- Présentation des données de l'enquête externe

a- Résultats relatifs au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable

Tableau 5 : Présentation des résultats liés à la question « Recevez-vous des avis d'imposition ? »

Libellés	Effectif	Fréquence relative (%)
Oui	70	70
Non	30	30
Total	100	-

Source : Résultats de nos enquêtes

b- Résultats liés au problème relatif au faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux

Dans l'enquête réalisée par questionnaire auprès de la population de la Commune de Dangbo afin de déterminer la réelle cause se trouvant à la base du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux, les questions n° 2 ,3 et 4 relatives à ce problème spécifique ont donné les résultats suivants :

Tableau 6 : Réponse de la question « Savez-vous que vous avez le devoir de payer les impôts et taxes ? »

Libellés	Effectif	Fréquence relative (%)
Oui	15	15
Non	85	85
Total	100	-

Source : Résultats de nos enquêtes

Tableau 7 : Réponse de la question « Savez-vous les usages faits de ces impôts et taxes ? »

Libellés	Effectif	Fréquence relative (%)
Oui	20	20
Non	80	80
Total	100	-

Source : Résultats de nos enquêtes

Tableau 8 : Réponse à la question «Bénéficiez –vous des séances de sensibilisation sur la notion et l’importance du paiement des impôts et taxes ? »

Libellés	Effectif	Fréquence relative (%)
Oui	10	10
Non	90	90
Total	100	-

Source : Résultat de nos enquêtes

2- Présentation des données de l’enquête interne

a- Résultats relatifs au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable

Lors des entretiens effectués avec les autorités de la Commune sur le problème lié au défaut de recensement exhaustif de la matière imposable, il nous a été évoqué comme cause le non lotissement des parcelles de terrains de la majorité des arrondissements de la Commune. Ainsi, le tableau suivant laisse voir une vue synoptique du lotissement dans la Commune de Dangbo.

Tableau 9 : Situation de lotissement des parcelles de terrains dans la Commune de Dangbo

Arrondissements	Point du lotissement et du recasement
Dangbo	Une partie lotie et recasée
Dékin	Néant
Gbéko	Néant
Hètin Houédomey	Néant
Hozin	Une partie lotie
Kessounou	Néant
Zounguè	En cours

Source : Données d'enquêtes auprès du SAD de la Mairie de Dangbo

b- Résultats relatifs au problème du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux

Une meilleure compréhension du problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux, nous a conduit à avoir un entretien avec certaines personnes ressources dont notamment le Receveur Auxiliaire des impôts de la Commune de Dangbo.

A la question de comprendre ce qui explique le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux, nous nous sommes rendu compte que ce problème qui date de très longtemps, est dû à la "philosophie" selon laquelle les élus

locaux entretiennent les détournements de fonds, de deniers publics et communautaires à leurs fins personnelles. Nous comprenons ainsi donc que cette philosophie fortement soutenue par la population est connue des dirigeants.

c- Résultats relatifs au problème de la non valorisation des atouts économiques de la Commune

A ce niveau, les autorités ont reconnu l'existence des atouts non exploités. Dans le but de pouvoir connaître les raisons de la non valorisation des atouts de la Commune, nous avons eu un entretien avec les élus locaux sur la question « Quelles sont les raisons de la non valorisation des atouts de la Commune ? ». Ces derniers, en nous exposant les atouts disponibles dans la Commune, nous ont fait comprendre primo que les moyens humains, matériels et financiers font défaut et que secundo la population reste attachée à ces atouts et n'est pas prête à se détacher de ses héritages des temps anciens (Djoboyamon). Le tableau suivant présente ces différents atouts.

Tableau 10 : Liste des atouts disponibles dans la Commune de Dangbo

Arrondissements	Atouts présents
Dangbo	Sites de poterie traditionnelle, monuments de places ZANGBETO, l'île LANGOINDJI, 4 forêts sacrées.
Dékin	zone marécageuse, paysages pittoresques de la vallée, 1 forêt sacrée.
Gbéko	zone marécageuse, paysages pittoresques de la vallée, 4 forêts sacrées.
Hètin-Houédomey	zone marécageuse, paysages pittoresques de la vallée.
Hozin	Temples et les statues de la divinité BOSSIKPON, 3 forêts sacrées.
Kessounou	zone marécageuse, paysages pittoresques de la vallée, sites de poterie traditionnelle, 2 forêts sacrées.
Zounguè	Temple YOXO, l'île LANGOINDJI, 2 forêts sacrées.

Source : Résultats de nos enquêtes

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

1- Analyse des données relatives au problème spécifique n° 1

A ce niveau, l'analyse des données recueillies et présentées dans le tableau 5 nous révèle que 30% des enquêtés ne reçoivent pas les avis d'imposition, tandis que 70% les reçoivent. Avec le seuil de décision de cette question (pourcentage supérieur à 20% pour l'assertion " non"), la non réception des avis d'impositions de 30% des enquêtés témoigne du manque de mécanisme fiable pour le recensement exhaustif de la matière imposable.

Cette situation montre l'omission de certaines habitations lors du recensement ; ce qui pourrait être évité avec l'existence du RFU dont le commencement est le lotissement. De même, les résultats de l'enquête interne nous rapportent le manque de lotissement de la majorité des arrondissements de la Commune comme cause de ce problème suivant le seuil de décision fixé. Le tableau 9 vient appuyer la cause précédente et montre que seulement quelques villages de la Commune sont totalement lotis et recasés.

En effet, les maisons implantées pêle mèle ne suivent aucun ordre d'alignement pouvant permettre aux agents de se retrouver facilement sur le terrain. Tout cela entraîne la fraude et l'évasion fiscales de même que la non imposition de certaines habitations et activités génératrices de revenus. Les données ainsi analysées témoignent du manque d'un plan à suivre pour le recensement exhaustif de la matière imposable.

Il ressort de l'analyse des données relatives au problème spécifique n°1, que le défaut de lotissement des parcelles de terrains de la Commune ne permet pas une meilleure identification de la situation géographique des différents contribuables quelle que soit l'emplacement de leur résidence.

La cause supposée de ce problème était le manque du RFU dans la Commune qui ne serait possible que par le lotissement. Etant donné qu'il y a égalité entre la cause réelle et celle supposée, nous pouvons dire que **l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.**

2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°2

L'analyse des données du questionnaire montre au niveau du tableau 6 que 15% des enquêtés connaissent leur devoir de paiement des impôts et taxes, pendant que 85% de ces derniers ignorent l'existence de ce devoir citoyen. Aussi, constate- on au niveau du tableau 7 que seulement 20% des enquêtés savent l'utilité du montant des impôts et taxes et 80% des enquêtés ignorent l'importance de ces ressources pour le développement. Ensuite, les données du tableau 8 nous révèlent que 10% des enquêtés bénéficient des informations sur la notion des impôts et taxes, tandis que les 90% restant n'en savent rien. Ainsi, toutes les réponses ayant obtenu un taux supérieur à 50% (niveau retenu par le seuil de décision pour la détermination des causes réelles du problème) montrent le manque de culture fiscale de la population.

Rappelons qu'au cours des entretiens avec certaines personnes ressources de la Commune sur ce problème, nous

avons eu comme cause, celle retrouvée plus haut. L'analyse des différents résultats obtenus au cours des enquêtes internes et externes montre que le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux est causé par le manque de culture fiscale de la population.

L'analyse des données recueillies lors des enquêtes a révélé que le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux est dû au manque de culture fiscale de la population. Elle prend aussi en compte le manque d'organisation des séances de sensibilisation à l'égard de cette population sur l'importance du paiement des impôts et taxes. Par ailleurs, la population ne dispose pas d'information sur l'utilisation des impôts et taxes recouverts.

De plus, les entretiens avec certaines personnes ressources de la Commune font état d'un manque de compréhension et de clarté dans la gestion des fonds communaux. Ces raisons viennent donc confirmer l'hypothèse selon laquelle le faible taux de recouvrement des impôts et taxes reste et demeure le manque de culture fiscale de la population. **L'hypothèse spécifique n°2 est donc entièrement vérifiée.**

3- Analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Concernant le manque de valorisation des atouts économiques de la Commune, les résultats des entretiens avec les élus locaux montrent l'existence de plusieurs atouts économiques dans la Commune. Il existe des sites touristiques,

des cours d'eau, des forêts sacrées, des zones historiques et commerciales....

Les visites sur ces différents lieux nous ont permis de découvrir le mauvais état de conservation de ces atouts économiques. D'après ces mêmes entretiens, il nous a été donné de savoir que le problème de non valorisation des atouts économiques provient du manque de moyens humains, matériels et financiers, qui est une situation née, en partie, du défaut de transfert des ressources financières au profit du budget de la Commune et aussi l'attachement de la population à ses héritages des temps anciens (Djoboyamon).

Les différentes situations ainsi exposées montrent que le manque de valorisation des atouts économiques est dû au manque de moyens humains, matériels et financiers de la Commune et à la mutinerie de la population.

D'après l'hypothèse formulée par rapport au problème de manque de valorisation des atouts de la Commune, la cause supposée se trouvant à la base de ce problème est le manque de moyens humains, matériels et financiers de la Commune. L'analyse effectuée précédemment par rapport à ce problème pour la recherche de la cause réelle a révélé partiellement la même cause que celle citée plus haut. La cause supposée étant partiellement égale à la cause réelle, il en résulte que **l'hypothèse spécifique n°3 est partiellement vérifiée.**

B- Contenu du diagnostic

1- Elément de diagnostic du problème n°1

Le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû au non existence du RFU dans la Commune de Dangbo.

2- Elément de diagnostic du problème n°2

Le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux s'explique par le manque de culture fiscale de la population.

3- Elément de diagnostic du problème n°3

L'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune et la mutinerie de la population résultent de la non valorisation des atouts économiques de la Commune.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre

Il s'agit ici de proposer d'une part, des stratégies visant à améliorer le recensement de la matière imposable et la mobilisation des ressources fiscales et non fiscales et d'autre part, des pistes viables pour la valorisation des atouts économiques de la Commune de Dangbo.

I- Approches de solutions

A- Solutions au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable

Du diagnostic établi, il ressort que le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû au non existence du RFU dans la Commune de Dangbo. De ce fait, le recensement de la matière imposable dans cette Commune ne donne point de résultats fiables. Pour résoudre ce problème, nos approches de solutions vont dans le sens de la rationalisation de l'exploitation du potentiel foncier de la Commune. Celle-ci passera par la mise en place du RFU qui prendra nécessairement en compte le lotissement des parcelles de terrains dans la Commune. Ainsi, les étapes du lotissement laissent voir ce qui suit :

- l'étape de l'initiation du projet;
- l'étape de l'état des lieux;
- l'étape de l'étude d'urbanisme;
- l'étape de l'application de la voirie et du plan parcellaire;
- l'étape d'attribution de parcelles aux ayants droit.

Notons que pour la bonne marche des étapes sus citées, la Mairie doit mettre en place un comité pour la surveillance desdites étapes et pour la sensibilisation de la population.

B- Solutions au problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux

L'analyse des résultats des enquêtes effectuées sur le problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux dans la Commune de Dangbo, nous a permis de dégager le diagnostic suivant : le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux s'explique par le manque de culture fiscale de la population. Il ressort de ce diagnostic que la résolution de ce problème passera par :

- ❖ la sensibilisation de la population sur l'importance du paiement des impôts et taxes et les destinations réservées à ces fonds par la culture de la conscience civique ;
- ❖ la prise en compte de certaines taxes jusque-là négligées par les autorités locales;
- ❖ la lutte contre l'évasion fiscale et la modernisation de la fiscalité locale grâce à des moyens informatiques et logistiques ;
- ❖ la construction de marchés secondaires en vue de percevoir des taxes ;
- ❖ une plus grande association des administrés et usagers à la gestion locale pour moins de résistance aux taxes ;
- ❖ l'élargissement de l'assiette fiscale ;

C- Solutions au problème de la non valorisation des atouts économiques de la Commune

De l'analyse des résultats des enquêtes sur le problème de la non valorisation des atouts économiques de la Commune, nous avons pu dégager le diagnostic suivant : l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune et la mutinerie de la population résultent de la non valorisation des atouts économiques de la Commune. Pour trouver de solutions à ce problème il convient de créer et d'intensifier les initiatives bilatérales ou multilatérales à travers des signatures d'accords de partenariat et le recours à l'emprunt. Ainsi, la coopération décentralisée et le recours à l'emprunt permettront à la Commune de Dangbo de faire face à ses besoins d'investissements immédiats. De plus, elle peut demander l'appui technique et financier de certains ministères notamment le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère en charge du Tourisme, etc. pour obtenir de ceux-ci les conseils nécessaires à l'identification et à la valorisation des parcelles de terrains propices à l'agriculture et des sites touristiques de la Commune.

Toutefois, le grand problème pour la valorisation de ces atouts est la sensibilisation de la population sur les avantages au profit de la Commune par l'exploitation de ces enjeux économiques existant dans la Commune.

II- Des conditions de mise en œuvre des solutions au tableau de synthèse de l'étude

A- Conditions de mise en œuvre des solutions

1- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°1

Le lotissement des parcelles de terrains proposé à la Commune de Dangbo pour remédier au problème spécifique n°1 ne sera effectif que si certaines conditions sont mises en œuvre. Entre autres conditions, on a :

- la sensibilisation de la population sur les avantages du lotissement ;
- l'inclusion d'un partenaire intitulé Association des Propriétaires Terriens de chaque arrondissement dans le comité de surveillance du lotissement de la Commune ;
- la révision à la baisse du coefficient de réduction des terrains ;
- la clarté dans les principes du staff dirigeant du lotissement.

2- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°2

Pour informer les citoyens sur l'administration de la Commune, les élus locaux devront mettre en place certains moyens de communication comme :

- ✓ la documentation et l'informatisation du SICAD pour la réalisation d'un journal communal ;
- ✓ la sensibilisation au moyen des crieurs publics, des leaders d'opinions ;
- ✓ la mise en place d'une radio locale ;
- ✓ l'ouverture des séances du conseil communal au public conformément à l'article 30 de la loi 97-029 du 15 Janvier

1999 portant organisation des Communes en République du Bénin.

Tout ceci n'est possible que si l'équipe communale fait preuve d'une bonne gouvernance locale. Les contribuables doivent percevoir l'impact physique des impôts qu'ils paient. A cela, il faut ajouter d'autres conditions non moins importantes pour la réussite de ce pari. Entre autres, on peut citer :

- ✓ la dotation de primes d'incitation aux agents chargés du recouvrement des impôts;
- ✓ la dotation de la RAI en matériels roulants.

3- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°3

Concernant la coopération décentralisée, la pertinence des projets soumis aux partenaires au développement détermine la volonté d'agir de ces derniers. Ainsi, la Commune de Dangbo pourrait tirer profit de la coopération décentralisée en proposant des projets pertinents (projets de lotissement de la Commune ou de désenclavement de certaines localités ; de valorisation des sites touristiques etc.) aux collectivités partenaires. Le contact avec les ambassades des différents pays facilitera la réalisation de ces ambitions.

Cependant, s'agissant du recours à l'emprunt ; la Commune de Dangbo peut mettre en application les dispositions du décret n°2005-374 du 23 Janvier 2005 portant modalités d'emprunts par les Communes et de leurs garanties tout en précisant les critères que doit remplir une Commune pour recourir à l'emprunt et le seuil au-delà duquel elle ne pourra pas accéder aux ressources.

Aussi concernant la mutinerie de la population face à certains projets, l'équipe communale doit sensibiliser la population sur les projets en cours, les lieux éventuels et faire toucher à la population les avantages à enregistrer face à la réussite de ces projets.

B- Suggestions

Le renforcement des capacités financières de la Commune de Dangbo suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes à travers la mise en œuvre des solutions précédemment proposées. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être effective que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre. C'est dans cet ordre d'idée que nous proposons de faire quelques suggestions à l'endroit de la population, des élus locaux et de l'Etat.

1- Suggestions à l'endroit de la population

La population de la Commune de Dangbo doit avoir à l'esprit que l'autonomie concédée aux Communes par la loi a un prix. Aussi, doit-elle savoir que la gestion optimale des capacités financières de la Commune dépend de plusieurs facteurs dont leur participation. Ainsi elle doit se mobiliser autour de l'équipe communale en vue de maximiser les ressources et rendre leur Commune financièrement viable par le paiement régulier de leurs impôts et taxes.

Pour finir, elle doit savoir que le développement de la Commune de Dangbo passera par l'exploitation des différentes

potentialités dont dispose la Commune par l'implantation des industries de transformations, la création des mutuelles de femmes pour la réalisation des activités génératrices de revenus,....

2- Suggestions à l'endroit des élus locaux

Les recommandations à l'endroit des élus locaux se situent notamment à divers niveaux :

- **Sur le plan social et des besoins fondamentaux**

Les élus locaux de la Commune de Dangbo devront déployer des efforts nécessaires pour couvrir tout le territoire communal en matière de fournitures de services nécessaire à la satisfaction des besoins fondamentaux des populations. Pour ce faire, ils devront être à l'écoute des populations pour connaître leurs besoins réels ; mieux les sensibiliser autour des projets de développement.

- **Sur le plan économique et financier**

Sur ce plan, nos suggestions à l'endroit des élus locaux seront les suivantes :

- ✓ encourager l'agriculture ;
- ✓ développer des champs communaux de produits agricoles à grandes intensités selon l'immensité de ses terrains ;
- ✓ implanter des industries.

3- Suggestions à l'endroit de l'Etat

Les recommandations à l'endroit de l'Etat se situent à divers niveaux :

• **Sur le plan des transferts de compétences**

En tant qu'investigateur du processus de décentralisation, l'Etat devra :

- ressentir comme une obligation, le transfert effectif des subventions aux Communes ;
- penser à l'installation des réseaux téléphoniques et électriques dans les Communes en général et, en particulier dans la Commune de Dangbo ;
- soutenir les initiatives des autorités locales dans le renforcement de leurs infrastructures.

• **Sur le plan de la formation et de l'éducation**

En premier lieu, face à la complexité et à l'évolution permanente de la fiscalité, la formation des agents du fisc s'avère indispensable. Cette formation permettra aux agents d'actualiser leurs connaissances professionnelles afin d'être informés des nouvelles dispositions sur le plan de la fiscalité et d'accéder à la connaissance de certaines techniques.

En second lieu, il s'agira de donner une éducation civique aux citoyens. C'est-à-dire donner aux élèves, une formation qui les prépare à leur rôle de citoyens de demain.

CONCLUSION

Le processus de décentralisation amorcé au Bénin depuis près de six (06) ans s'inscrit dans la double perspective de faire participer, d'une part les citoyens à la gestion de la chose publique, ainsi que la prise en charge à la base, par la population, de ses propres affaires et, d'autre part, rapprocher l'administration du citoyen, de même que la mise en valeur du potentiel économique des collectivités locales.

Pour atteindre ces objectifs, les collectivités décentralisées doivent disposer des ressources adéquates et d'une marge de manœuvre suffisante en matière financière : c'est l'autonomie financière et la personnalité juridique des Communes. Ainsi il revient donc aux élus locaux de chercher des voies et moyens appropriés pour le développement de leur Commune et pour la création de meilleures conditions de vie à leurs populations. Au regard de l'immensité des attentes de celles-ci, les actions autarciques basées sur les seules ressources internes de la Commune de Dangbo ne suffisent pas pour enclencher le renforcement des capacités financières de cette Commune. Par ailleurs, l'Etat doit aussi jouer sa partition en dotant de structures adéquates les Communes naissantes et faire parvenir à temps utile les transferts de fonds dont elles ont besoin pour leur fonctionnement.

La réalisation de la présente étude, nous a permis de découvrir le cadre de fonctionnement de la Mairie de Dangbo, et de mettre en relief l'importance des capacités financières qui deviennent de jour en jour incontournable pour toute Commune. Cette découverte nous a permis de déceler l'existence de la faible contribution des impôts locaux aux

recettes et la non utilisation des atouts de la Commune de Dangbo qui se décompose en :

- le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable ;
- le faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux ;
- la non valorisation des atouts économiques de la Commune.

Etant donné que nous nous sommes proposés de contribuer au renforcement des capacités financières de la Commune, nos stages pratiques à la Recette Perception de Dangbo, à la Mairie et les enquêtes réalisées dans ses arrondissements et villages nous ont permis de déterminer les véritables causes de ces problèmes. A tous ces problèmes d'une gravité extrême, nous avons proposé des solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces dernières.

Rappelons que ces solutions et leurs conditions de mise en œuvre, sans oublier les suggestions ne constituent pas une panacée.

Toutefois, la mise en application de ces dernières, associée à une bonne gouvernance locale contribueront, à coup sûr, nous l'espérons à une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo et l'aideront à faire de la décentralisation un véritable outil de développement à la base.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

Camille D. (2002) « **Décentralisation, déconcentration, découpage territorial-ce qu'il faut savoir** ».

II- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Arrêté portant création, organisation et fonctionnement des services de la Commune de Dangbo.
- Mission de décentralisation. Décrets d'application des lois de décentralisation. Tome1. 2003, 116p.
- Mission de décentralisation. Recueil des lois sur la décentralisation. Le reflet, 2002, 172p.

III- MEMOIRES

- Lémou A. et Néhémie K. (2004), « **La mobilisation des ressources financières pour le développement des collectivités locales en République du Bénin : cas de la Commune de Parakou** » AFT-ENAM-UAC-94p.
- Inès G. (2004), « **La viabilité financière des collectivités locales au lendemain de la décentralisation : cas de la Commune de Za-kpota** » AFT-ENAM-UAC-55p.
- Syndé Denis S. et Etienne C. (2005), « **Contribution au renforcement de la capacité financière des Communes : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** » Développement local-FASEG-UAC-79p.

IV- AUTRES DOCUMENTS

- Justin G. (2009), « **Cours de gestion financière des collectivités locales** », AFT2-cycle II- ENAM.
- Nicaise M. (2008), « **Cours de Gestion Budgétaires Axée sur les Résultats** » AFT2-cycle II- ENAM.
- Recette Perception de Dangbo, compte de gestion de la Commune, 2006, 19p.
- Recette Perception de Dangbo, compte de gestion de la Commune, 2007, 22p.
- Recette Perception de Dangbo, compte de gestion de la Commune, 2008, 17p.
- Plan de Développement de la Commune de Dangbo ; version corrigée ; 2005,71p.
- Romain S. (2008) « **Cours de recouvrement des impôts** », AFT2-cycle II-ENAM.

Tableau de bord de l'étude sur : « CONTRIBUTION A UNE GESTION OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DES COMMUNES : CAS DE LA COMMUNE DE DANGBO »

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Problème général Non maîtrise du potentiel fiscal et des enjeux économiques générateurs de ressources financières dans la Commune de Dangbo	Objectif général Proposer des actions pouvant parvenir à une mobilisation optimale des ressources financières de la Commune de Dangbo	-	-
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique N°1 Défaut de recensement exhaustif de la matière imposable	Objectif spécifique N°1 Proposer des actions en vue de procéder à un recensement exhaustif de la matière imposable dans la Commune	Cause supposée Non existence de Registre Foncier Urbain (RFU) dans la Commune	Hypothèse N°1 Le défaut de recensement exhaustif de la matière imposable est dû à la non existence de Registre Foncier Urbain dans la Commune
	2	Problème spécifique N°2 Faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux	Objectif spécifique N°2 Proposer des stratégies susceptibles d'améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux	Cause supposée Manque de culture fiscale de la population	Hypothèse N°2 le manque de culture fiscale de la population se trouve être à la base du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux
	3	Problème spécifique N°3 Manque de valorisation des atouts économiques de la Commune de Dangbo	Objectif spécifique N°3 Contribuer à l'évaluation et à la valorisation des atouts économiques restées inexploitées dans la Commune	Cause supposée L'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune	Hypothèse spécifique n°3 Le manque de valorisation des atouts économiques de la Commune est causé par l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers dans la Commune

Source : résultat de nos investigations

ANNEXES

Questionnaire à l'endroit des contribuables

Chère population

Dans le cadre de contribuer à une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo et en vue de rédiger notre mémoire de fin de formation, nous voudrions porter ce questionnaire à votre bienveillance attention.

Comptant sur votre dévouement à la cause du renforcement des capacités financières de la Commune, nous voudrions compter sur votre franche et sincère collaboration pour le succès de cette œuvre commune.

Arrondissement :

Quartier :

1) Payez vous des impôts et taxes ?

Oui

Non

2) Savez vous que vous avez le devoir de payer les impôts et taxes ?

Oui

Non

• Si Oui dites pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

3) Savez vous les usages faits de ces impôts et taxes ?

Oui

Non

• Si Oui quels sont ces usages ?

.....

.....

Guide d'entretien

- 1) Quelles sont les filières porteuses de revenus dans votre arrondissement ?
- 2) Quels sont les atouts présents dans l'arrondissement ?
- 3) Selon vous quelles sont les causes qui sont à la base de la non valorisation de ces atouts ?
- 4) Le recouvrement des impôts et taxes se passe t-il facilement dans votre arrondissement ?
- 5) Quelles sont vos actions pour un meilleur recouvrement des impôts et taxes dans l'arrondissement ?
- 6) Qu'est ce qui est à base du défaut de recensement exhaustif de la matière imposable ?
- 7) Quelles doivent être les obligations de la Mairie envers la RAI et la RP pour l'augmentation des recettes de la Commune ?
- 8) Comment les agents de recouvrement sont-ils motivés ?
- 9) Vu les nombreux projets contenus dans le PDC, la part des ressources destinées aux investissements pourrait-elle permettre de financier ce plan ?
- 10) Quels sont les projets prioritaires pour la Commune ?

TABLES DES MATIERES

	Pages
Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vii
Liste des tableaux.....	ix
Glossaire de l'étude.....	x
Résumé.....	xii
Sommaire.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA COMMUNE DE DANGBO A LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DE LA COMMUNE.....</u>	4
<u>Section 1</u> : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre général de l'étude.....	5
I-Présentation de la Commune de Dangbo.....	5
A- Traits physiques.....	5
1- Situation géographique.....	5
2- Relief et climat.....	6
3- Végétation.....	7
B- Traits humains.....	8
1- Démographie	8

2- Organisation sociale.....	9
3- Infrastructures socio-communautaires.....	10
II- Organisation de la Mairie de Dangbo.....	11
A- Le conseil exécutif et le secrétariat général.....	12
B- Services Administratifs Communs et les Services infra-Communaux.....	12
<u>Paragraphe 2</u> : Fonctionnement des structures chargées de la mobilisation des ressources financières.....	13
I- Structures déconcentrées du Ministère des Finances et de l'Economie.....	13
A- La Recette Perception.....	13
B- La Recette Auxiliaire des Impôts (RAI).....	16
II- Présentation de quelques services de la Commune.....	19
A- Service des Affaires Domaniales et environnementales (SADE).....	19
B- Service des Affaires Economiques (SAE).....	21
<u>Section 2</u> : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	23
<u>Paragraphe 1</u> : Des observations de stage au ciblage de la problématique.....	23
I- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	23
A- Inventaire des atouts : (Forces et opportunités).....	23
B- Inventaire des problèmes : (faiblesses et menaces).....	23

II- Liste des problématiques possibles et choix de la problématique.....	24
A- Liste des problématiques possibles.....	24
B- Choix de la problématique et formulation du sujet.....	26
1- Choix de la problématique.....	26
2- Formulation du sujet.....	27
<u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	27
I- Spécification de la problématique.....	27
II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	28

**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE AUX SUGGESTIONS POUR UNE GESTION
OPTIMALE DES CAPACITES FINANCIERES DE LA
COMMUNE DE**

DANGBO.....30

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de
l'étude.....32

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de
littérature.....32

I-Objectifs et hypothèses de l'étude.....32

A-Objectifs de l'étude.....32

1-Objectif général.....32

2-Objectifs spécifiques.....33

B-Causes et hypothèses liées à la problématique choisie.....33

1-Causes et hypothèses liées au problème spécifique
n°1.....33

2-Causes et hypothèses liées au problème spécifique
n°2.....34

3-Causes et hypothèses liées au problème spécifique
n°3.....35

II-Du tableau de bord à la revue de littérature.....36

A-Tableau de bord.....36

1-Synthèse des préoccupations.....36

2-Tableau de bord.....37

B- Revue de la littérature.....	39
1- Définition des concepts.....	39
2- Travaux antérieurs.....	40
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie de recherche liée à une gestion optimale des capacités financières.....	42
I- Approches empiriques de l'étude.....	42
A- Objectif, nature et échantillon de l'enquête.....	42
1- Objectif et nature de l'enquête.....	42
2- Echantillon de l'enquête.....	43
B- Des outils de présentation des données aux difficultés rencontrées.....	43
1- Techniques d'exploitation et outil de présentation des données.....	43
2- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies.....	44
II- Approches théoriques retenues.....	44
A- Choix d'outils d'analyse du problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.....	45
1- Normes ou repères d'amélioration.....	45
2- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique n°1.....	45
B- Choix d'outils d'analyse du problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux.....	45

1- Normes ou repères d'amélioration.....	45
2- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique n°2.....	46
C- Choix d'outils d'analyse du problème du manque de valorisation des atouts économiques de la Commune.....	46
1- Normes ou repères d'amélioration.....	46
2- Outils d'analyse des données collectées : seuils de décision liés au problème spécifique n°3.....	47
<u>Section 2</u> : Des enquêtes de vérifications des hypothèses aux approches de solutions pour une gestion optimale des capacités financières de la Commune de Dangbo.....	48
<u>Paragraphe 1</u> : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	48
I-Collecte et présentation des données.....	48
A-Collecte des données.....	48
1-Questionnaire.....	48
2- Guide d'entretien.....	49
B-Présentation des données recueillies.....	49
1- Présentation des données de l'enquête externe.....	49
a-Résultats relatifs au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.....	49
b- Résultats relatifs au problème du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux.....	50
2- Présentation des données de l'enquête interne.....	51

a- Résultats relatifs au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.....	51
b- Résultats relatifs au problème du faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux.....	52
c- Résultats relatifs au problème de la non valorisation des atouts économiques de la Commune.....	53
II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	55
A-Vérification des hypothèses.....	55
1-Analyse des données relatives au problème spécifique n°1.....	55
2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°2.....	56
3- Analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	57
B- Contenu du diagnostic.....	59
1- Elément de diagnostic du problème n°1.....	59
2- Elément de diagnostic du problème n°2.....	59
3- Elément de diagnostic du problème n°3.....	59
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre.....	60
I- Approches de solutions.....	60
A- Solutions au problème de défaut de recensement exhaustif de la matière imposable.....	60

B- Solutions au problème de faible taux de recouvrement des impôts et taxes locaux.....	61
C- Solutions au problème de la non valorisation des atouts économiques de la Commune.....	62
II- Des conditions de mise en œuvre des solutions au tableau de synthèse de l'étude.....	62
A- Conditions de mise en œuvre des solutions.....	62
1-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°1.....	63
2- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°2.....	63
3- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°3.....	64
B- Suggestions.....	65
1- Suggestions à l'endroit de la population.....	65
2- Suggestions à l'endroit des élus locaux.....	66
3- Suggestions à l'endroit de l'Etat.....	66
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES	